

Reinhard Fiehler

Woher weiß der Kommunikationstrainer, wie man es besser macht? - Bewertungen und Normen in berufsbezogenen Kommunikationstrainings

1. Einleitung

Grundlegende Voraussetzung für Kommunikationsberatung und -training ist die Annahme, dass kommunikative Fähigkeiten – wie andere menschliche Fähigkeiten auch – beeinflussbare und entwickelbare Fähigkeiten sind, die durch gezielte Maßnahmen verändert werden können. D.h. sie werden nicht (mehr) als unbeeinflussbare natürliche Ausstattung oder als ausschließlich naturwüchsig sich veränderndes Vermögen des Menschen betrachtet. So vielfältig die Formen von Kommunikationstrainings im Detail auch sind (vgl. Fiehler 2009: 2389–2391), liegt ihnen doch die gleiche Grundkonstellation zugrunde: Ein vorgängiges Kommunikationsverhalten bzw. bestehende kommunikative Fähigkeiten werden – an welchen normativen Maßstäben auch immer – gemessen und als unzureichend, nicht optimal, problematisch etc. bewertet. Kommunikationsverhalten und kommunikative Fähigkeiten sollen dann – mit welchen Methoden auch immer – im und durch das Training verbessert werden. Wie die Beschreibung schon zeigt, sind diese Prozesse nicht möglich, ohne dass dabei – implizit oder explizit – Bewertungen vorgenommen werden und ohne dass das faktische Kommunikationsverhalten an Normen gemessen wird, wie Kommunikation sein soll.

In meinem Beitrag werde ich an Beispielen aus einem berufsbezogenen Kommunikationstraining diese Prozesse der Bewertung und der Bezugnahme auf Normen rekonstruieren (Abschnitt 2), ich werde die Probleme, die mit diesen Bewertungen und Normen verbunden sind, beschreiben (Abschnitt 3) und ich werde skizzieren, wie die angewandte Gesprächsforschung mit der Frage von Bewertungen und Normen umgeht (Abschnitt 4).

2. Die Praxis der Veränderung von Kommunikationsverhalten in berufsbezogenen Kommunikationstrainings

Zentraler Inhalt der betrieblichen Kommunikationstrainings, auf die ich mich hier beziehe,¹ ist die Schulung von Beratungs- und Verkaufsgesprächen. Mitarbeiter eines Unternehmens werden für ihre Tätigkeit als Berater und Verkäufer von Telefonanlagen und Fernkopierern ausgebildet. Wesentliche Elemente der Trainingskonzeption sind: Kundenorientierung, Beratungsorientierung und die zyklische Organisation der Trainings. Neben kognitiven Unterrichtseinheiten über Kommunikation sind *Übungsgespräche* (Simulationen) und ihre *Besprechungen* das zentrale Element dieser Kommunikationstrainings. Sie erfüllen drei Funktionen: Anhand der Übungsgespräche wird zum einen der ‚Kommunikationsstand‘ der Teilnehmer (das Ausgangskommunikationsverhalten) festgestellt. Auf ihrer Basis werden zum anderen die kommunikativen Probleme der Teilnehmer identifiziert und Anstöße zu Veränderungen gegeben, und drittens sind sie Instrument für das Ausprobieren und Trainieren veränderter kommunikativer Verhaltensweisen.

Ziel der hier untersuchten Übungsgespräche ist, das vom Trainer vorgegebene Gesprächsmodell für beratungsintensive und kundenorientierte Verkaufsgespräche in einem konkreten Gespräch umzusetzen und so einzuüben. Wesentlich für dieses Modell ist – wie bei vielen Trainingsprogrammen für Verkaufsgespräche – eine bestimmte Phasengliederung. Erklärtes Ziel der Besprechungen ist, dass Trainer und Teilnehmer gemeinsam problematische, ineffektive bzw. falsche Verhaltensweisen der Gesprächsteilnehmer herausarbeiten und bessere, effektivere Möglichkeiten aufzeigen, die von den Teilnehmern dann in späteren Gesprächen realisiert werden sollen. Mit den Mitteln der Kommunikation soll so Kommunikationsverhalten verändert werden (vgl. Fiehler/Schmitt 2004).

In den Besprechungen werden also bestimmte Aspekte des in den Übungsgesprächen gezeigten Kommunikationsverhaltens moniert. Die kommunikativen Aufgaben bei solchen Monita sind relativ klar. Zusammen konstituieren sie ein *Monierungsschema*, dessen Positionen ich kurz vorstellen möchte:

¹ Für genauere Angaben zu diesen Trainings siehe Fiehler (2002).

Monierungsschema

- Identifizierung der Bezugsstelle für das Monitum im Übungsgespräch
- Problembeschreibung/-diagnose
- Begründung (warum dies ein Problem ist)
- Bewertung des monierten Gesprächsverhaltens
- Benennung von Alternativen zum monierten Verhalten
- Interaktive Behandlung des Monitums

Im Folgenden werde ich dieses Schema an zwei Transkriptausschnitten illustrieren.

Ausschnitt 1 (Z1 VNT 90/2 BT 1, PZ 139–146)

Der wiedergegebene Ausschnitt aus der Gesprächsbesprechung bezieht sich auf folgende Äußerung des Vertriebsassistenten 4 (VA 4) in einem telefonischen Übungsgespräch mit einem Kunden:

VA 4: ich werd mich bei uns im hause erkundigen was da bei ihnen gelaufen is und äh m/ ich würde mal sagen ich werde mich mit sicherheit nochmal bei ihnen melden

T 1: Trainer 1; VA 1: Vertriebsassistent 1; VA 4: Vertriebsassistent 4

- 1 T1 : wie sag ichs wie kommts beim kunden an **
- 2 VA 1: und auch dann ich würde mal sagen ich rufe
- 3 VA 1: sie auf alle fälle an das für/ halt ich da
- 4 VA 1: auch für gefährlich ich hätte da jetzt
- 5 VA 1: gesagt | ich rufe sie dann und dann an|
K | SEHR DEUTLICH |
- 6 VA 1: oder is es ihnen halt dann und dann
- 7 VA 1: lieber denn dieses ich wü"rde mal sagen
- 8 VA 1: da schwingt mir ne unsicherheit mit
- 9 VA 1: und so was der fürn eindruck von

- 10 VA 1: [Firmenname] hat äh *kann es gut sein
 11 VA 1: dass er jetzt halt auch denkt der meldet
 12 T1 : |hmm |
 VA 1: sich eh" nich mehr
 VA 4: |ja dann| wird er
 13 VA 4: überrascht sein wenn er am montag
 14 VA 4: angerufen wird ne oder diensttag
 15 T1 : |hmm| gut * aber achtung ihre
 VA 4: |das | wird er
 16 T1 : kommunikation ** |was sag ich| was
 VA 4: hm | (...) |
 17 T1 : wollen sie was is ihre gute absicht **
 18 T1 : und kommt die auch so rüber
 VA 4: hmhm
 19 T1 : der kunde erlebt es a"nders
 20 K T1 STELLT KASSETTENREKORDER AN

Der Trainer eröffnet die Besprechung des soeben vorgespielten Abschnitts mit wie sag ichs wie kommts beim kunden an (Partiturfläche 1). Er macht damit den Zusammenhang von Äußerungsformulierung und Wirkung der Äußerung thematisch. VA 1 *identifiziert die Bezugsstelle* für sein Monitum durch Reformulierung der Bezugsäußerung (2–3). Die Reformulierung ist nicht wörtlich, weil sie aus der Erinnerung erfolgt, aber durchaus hinreichend ähnlich. Er schließt eine explizite *Bewertung* an (das für/ halt ich da auch für gefährlich (3–4)). Dann bietet er zwei *alternative Äußerungen* an (5–7), die im Training als feste Formulierungen für Terminabsprachen gelernt wurden. Erst jetzt liefert er in der Form einer *Begründung* eine *Problembeschreibung* (7–12). Sie rekurriert darauf, dass die Formulierung zu wenig eindeutig ist (da schwingt mir ne unsicherheit mit (8)). Er formuliert zudem die Wirkungshypothese, dass diese Unbestimmtheit der Formulierung beim Kunden einen negativen Effekt hervorrufen kann (dass er jetzt halt auch denkt der meldet sich eh" nich mehr (11–12)).

Aus dem Fokus geraten ist hier schon, dass die Ausgangsäußerung ein mit sicherheit und seine eigene Reformulierung immerhin noch ein auf alle fälle enthält.

Hieran schließt sich nun die *interaktive Behandlung* des Vorschlags an. Sie ist ebenso kurz wie interessant. Zunächst bestreitet VA 4 die Berechtigung bzw. Relevanz des Monitums, indem er argumentiert, dass selbst wenn diese vermutete Wirkung eintritt, sich dies letztlich positiv wenden wird, da er sich

ganz sicher melden wird (dann wird er überrascht sein (12–13)). An dieser Stelle greift der Trainer in die interaktive Behandlung ein. Mit gut . aber achtung ihre kommunikation (15–16) lenkt der Trainer auf die konkrete Formulierung der betreffenden Äußerung zurück. Er konstatiert generalisierend einen Gegensatz zwischen der guten Absicht von VA 4 und dem faktisch Gesagten und seiner Wirkung (16–19). Mit dem abschließenden der kunde erlebt es anders (19) bestätigt er (ohne jedes Argument) die Wirkungshypothese von VA 1 und gibt so dem Monitum statt. Danach stellt er den Kassettenrecorder an, um das nächste Stück des Gesprächs vorzuspielen. VA 4 hat keine Chance zu einer weiteren Argumentation.

Ausschnitt 2 (Z1 VNT 90/2 BT 2, PZ 92–110)

T 1: Trainer 1; VA 1: Vertriebsassistent 1; VA 4: Vertriebsassistent 4;
VA 5: Vertriebsassistent 5

- 1 T1 : entwickeln sie mal bitte ein problem-
- 2 T1 : bewusstsein dafür dass sie hier in diesem
- 3 T1 : augenblick ** bei einem drei"hunderttau-
- 4 T1 : send euro objekt * chancen verspielen **
- 5 T1 : für ihren eigenen ae
VA 4: da sind doch keine
- 6 VA 4: chan/ wo is denn da ne chance weg
- 7 T1 : cha"ncen verspielen * da"hin sich hier
VA 4: (...)
- 8 T1 : bereits als kompetenter fachberater als
- 9 T1 : kompetenter gesprächspartner erste an-
- 10 T1 : sätze * und verkaufsprozesse gehen über
- 11 T1 : langen zeitraum * erste ansätze |total|
K |ABGEHACKT|
- 12 T1 : runterfahren sie haben zu dem
VA 4: |hmhm |
K | LEISE|
- 13 T1 : kein vertrauen * da is keine basis aufge-
- 14 T1 : baut da is kein emotionales feld aufgebaut

- 15 T1 : und über sachprobleme nicht genügend dis-
16 T1 : kutiert * (is das richtig)
VA 5: aber mich würde
17 VA 5: jetzt auch interessieren ich wüsste jetzt
18 VA 5: sinnvoll auch nit weiter wie ich/
19 T1 : fragen * herr sowieso sie haben
VA 1: |fragen|
VA 5: |(...) |
20 T1 : gesagt da ist ne sache erstens mal die
21 T1 : sämtlichen entscheider das gesamte gremium
22 T1 : das ist der |sachliche teil
VA 5: |wirklich am telefon alles
23 T1 : | a"lles alles eruieren gut dass
VA 1: ja
VA 5: schon|
24 T1 : wir darüber sprechen zweiter teil würd ich
25 T1 : weitergehn ich/ jetzt gehts mir ganz
26 T1 : besonders um i"hre person was ist ihnen
27 T1 : denn dabei wichtig |was | meinen sie wie
VA 1: |hmhm|
28 T1 : sollten * wir jetzt weiter vorgehn halten
29 T1 : sie das für sinnvoll dass wir uns in einem
30 T1 : vorgespräch für sich jetzt mal unabhängig
31 T1 : von der kommission und dem ganzen drum und
32 T1 : dran mal unverbindlich zusammensetzen so *
33 T1 : dass wir hier für i"hr krankenhaus spe-
34 T1 : ziell erst einmal recherchieren was gibt
35 T1 : es heute für möglichkeiten denn sie sind
36 T1 : ja in der informationsphase und äh *
37 T1 : wenn ich sie richtig verstanden habe geht
38 T1 : es ihnen ja darum mehrere mosaiksteine

- 39 T1 : einmal zusammenzubringen was für mosaik-
- 40 T1 : steine wären das aus unserer/ ihrer sicht
- 41 T1 : was können wir vielleicht noch für mosaik-
- 42 T1 : steine beibringen u"m pünktchen pünktchen
- 43 T1 : * und herr [Name VA 4] das ist das problem
- 44 T1 : ihrer gesprächsführung ** zu |ober |fläch-
 VA 4: |hm |
 K |LEISE|
- 45 T1 : lich zu sehr (...) ich sag das mal im
- 46 T1 : direkten feedback so klar
 VA 4: hmhm da/ darf
- 47 T1 : ja
 VA 4: ich da mal was zu antworten also i"ch
- 48 VA 4: fühle mich auch ab und zu nich fa"chkompe-
- 49 VA 4: tent genug was ham wir denn bisher gemacht

Strukturell ähnlich, in der Realisierung aber völlig anders ist das Monitum des Trainers im Ausschnitt 2. Die *Identifizierung der Bezugsstelle* ist sehr viel unspezifischer: hier in diesem augenblick (2–3), hier (7) und zweimal da (13–14). Gemeint ist, wie aus dem Zusammenhang hervorgeht, die ganze Gesprächsführung bis zu diesem Besprechungspunkt. Im Vordergrund stehen an dieser Stelle auch nicht die Identifizierung, sondern die vorgegreifenden *Bewertungen* (chancen verspielen (4), erste ansätze total runterfahren (11–12)). In 12–16 erfolgt die *Problembeschreibung*. Sie rekurriert – wenn auch nicht sehr deutlich – darauf, dass das Gesprächsmodell des Trainers nicht umgesetzt wurde. Kontaktphase, Bedarfsanalyse und Problem- und Auswirkungsanalyse sind nicht modellgerecht realisiert. Die *Alternativenbenennung*, die durch die Frage eines anderen VA initiiert wird, zerfällt in zwei Teile: Der Trainer benennt zunächst die Gesprächsstrategie fragen (19) und demonstriert sie dann, indem er die Rolle des VAs übernimmt und aus dieser heraus extensiv kommunikativ agiert – allerdings ohne dass ein realer Kommunikationspartner seine Kreise stören könnte (19–42). Auf diese Demonstration folgt dann eine generalisierende, möglicherweise abschließend gemeinte, deutliche *Bewertung* (44–46). Von der *interaktiven Behandlung* (46ff.) ist nur so viel wiedergegeben, dass der anschließende Rechtfertigungsdiskurs deutlich wird, in dem der VA das Problem nicht primär als ein Kommunikationsproblem typisiert, sondern als ein Problem der Fachkompetenz.

Betrachtet man die Monita in diesen Trainings im Überblick, so beziehen sich die des Trainers hauptsächlich darauf, ob das normative Gesprächsmodell und seine einzelnen Phasen realisiert wurden; ferner auf die Fragetechnik der Vertriebsassistenten. Die Monita der Teilnehmer beziehen sich auch auf das Gesprächsmodell, darüber hinaus aber auch auf Phänomene wie ungleiche Gesprächsanteile, den Verlust der Gesprächsinitiative, mögliche negative Wirkungen einzelner Formulierungen, auf das Distanzverhalten im Gespräch oder mangelnden Augenkontakt sowie die Notwendigkeit des schriftlichen Festhaltens von Kundeninformationen. Überwiegend sind die Monita lokaler Art, nur selten sind sie übergreifend auf gesprächsstrukturelle Aspekte gerichtet.

3. Bewertungen und Normen im Kommunikationstraining

Auf der Grundlage der strukturellen Beschreibung der beiden Monita kann nun eine weitergehende Frage untersucht werden: Was sind eigentlich die Grundlagen dafür, bestimmte Phänomene zu monieren? Diese Frage führt auf ein zentrales Problem, mit dem berufsorientierte Kommunikationstrainings – zumindest die, die ich untersucht habe – belastet sind: Ich möchte es das *Bewertungs- und Normenproblem* nennen und an den untersuchten Beispielen verdeutlichen.

Ehe es zur Realisierung des Monierungsschemas kommen kann, muss zuvor mental eine Identifizierung eines *kommunikativen Problems* erfolgen. Die allgemeine Struktur dieses mentalen Prozesses lässt sich wie folgt charakterisieren:

(1) Ein *faktisches Kommunikationsverhalten* wird – im Prozess des Monitoring oder in der nachträglichen Reflexion – mit Vorstellungen darüber konfrontiert, wie Kommunikation sein soll. Es wird an Zielvorstellungen – oder allgemeiner: an Normen für kommunikatives Verhalten – gemessen.

(2) Eine *Diskrepanz* wird registriert. Gemessen an diesen Normen ist die faktische Kommunikation nicht so, wie es die Normen vorsehen.

(3) Die Diskrepanz wird *negativ bewertet*. Mit der negativen Bewertung konstituiert sich das Kommunikationsproblem. Die negative Bewertung dieser Diskrepanz, also die Feststellung einer kommunikativen Defizienz, ist zugleich der Motor, der den Handlungsbedarf zur Lösung oder Beseitigung des Problems erzeugt.

Wesentlich für die Identifizierung von Kommunikationsproblemen ist also – wie dieser Dreischritt zeigt – das Zusammenspiel von Normen und Bewertungen (vgl. auch Fiehler 1998). Auch im Alltag erfolgt die Identifizierung von Kommunikationsproblemen nach diesem Schema. Unterschiedlich aber ist, dass das Training die Aufmerksamkeit in besonderer Weise auf das Finden solcher Probleme fokussiert.

Im Zuge der mentalen Identifizierung werden die Probleme auch *typisiert* und *zugeschrieben*:

Kommunikationsprobleme sind ein spezifischer Typ von Problemen, und es ist eine vorgängige Entscheidung, ob man ein Problem (dominant) als eines der Kommunikation und z.B. nicht der Persönlichkeit, der sozialen Beziehung oder der Arbeitsorganisation typisieren will.² Im Training werden viele Probleme, die möglicherweise auch anders klassifiziert werden könnten, als Kommunikationsprobleme behandelt.

Ein Kommunikationsproblem kann dem Sprecher, den anderen Kommunikationsbeteiligten oder der Situation allgemein zugeschrieben werden. Charakteristisch für die Besprechungen der Übungsgespräche ist, dass der Trainer die ‚Schuld‘ für Fehler ausschließlich bei den spielenden Personen sucht und sie personal zuschreibt:

² Ein Beispiel: Jemand unterbricht andere permanent. Ist dies ein Kommunikationsproblem oder ein psychisches Problem (z.B. Folge eines übertriebenen Dominanzstrebens), das in einem bestimmten Kommunikationsverhalten Ausdruck findet?

Ausschnitt 3 (Z1 VNT 90/2 BT 2)

T 1: Trainer I

- 1 T1: (da hat) der kunde (abgenommen) * is ja auch
- 2 T1: logisch↓ * s=is ja * gar nicht schlimm↓ * is
- 3 T1: gar nicht schlimm Herr (Name 12) das sind die
- 4 T1: norma:len abläufe↑ * und dann wird das
- 5 T1: verkaufsgespräch letztendlich zu einem
- 6 T1: vergleichen zwischen fax a und b↑ * und
- 7 T1: nicht zu einem problemlösungsgespräch↓ *
- 8 T1: das möchte ich nur bewu"sst machen↑ * und is
- 9 T1: die aufgabe des vertrie"bsmannes da
- 10 T1: rechtzeitig rauszukommen sie wo"llten das
- 11 T1: zwar↑ * aber sie sind in diese strukturen
- 12 T1: reingerutscht↓ ** deutlich geworden↑ *
- 13 T1: bewusst geworden allen↑ *

Der Trainer zieht andere, möglicherweise bei ihm liegende Ursachen für die Fehler nicht in Betracht, z.B. eine unzureichende Vorbereitung des Rollenspiels oder eine fehlende Prüfung, ob das erforderliche Sachwissen überhaupt vorliegt.

Die vom Trainer oder den Vertriebsassistenten im Prozess des Mitverfolgens oder des nachträglichen Reflektierens mental identifizierten Kommunikationsprobleme werden in den Gesprächsbesprechungen artikuliert. Die Besprechungen sind dabei grundsätzlich *Bewertungsdiskurse*: Eine Verhaltensweise wird als falsch, schlechter, ineffektiv, unfunktional, störend etc. gekennzeichnet, während eine andere als richtig, besser, effektiver, funktionaler, angenehmer usw. herausgestellt wird. Diese Bewertungen müssen dabei keineswegs explizit formuliert werden, sondern allein schon durch das Setting ist klar, dass bewertet wird.

In den Bewertungsprozessen können verschiedene grundlegende *Orientierungen* zum Tragen kommen:

- Wie ist der intuitive Eindruck des Gesprächsverhaltens (*finde ich gut, gefällt mir nicht*)?
- Entspricht das Gesprächsverhalten den (normativen) Vorgaben?

- Führt das Gesprächsverhalten zu Kommunikationsproblemen?
- Ist das Gesprächsverhalten funktional bzw. zweckmäßig?

Generell rekurren die Bewertungsbegründungen auf die folgenden fünf *Bewertungsgrundlagen*: Funktionalität, Effektivität, Abweichung von den normativen Vorgaben, Abweichung von der Normalform und Ästhetik. Abweichung von der Normalform meint, dass der Gesprächstyp nicht in der üblichen und erwartbaren Weise realisiert wird, während Abweichung von den normativen Vorgaben eine Differenz zu den Vorgaben des Trainers hinsichtlich der Gesprächsstruktur beschreibt.

Im Prozess der Identifizierung und Besprechung von Kommunikationsproblemen spielen aber nicht nur Bewertungen eine Rolle. Festzuhalten ist, dass in diesem Prozess – wie klar bewusst auch immer – auch Normvorstellungen eine zentrale Rolle spielen. Die Identifizierung erfolgt auf der Grundlage normativer Vorstellungen darüber, wie Kommunikationsverhalten sein sollte.

Dem Monitum im ersten Ausschnitt liegt z.B. die folgende Norm zugrunde: *‘Wenn Sie nicht wollen, dass der Gesprächspartner eine Äußerung als unsicher empfindet, dann vermeiden Sie die Formulierung ‚ich würde mal sagen‘.‘* Diese Norm wird vom Monitum vorausgesetzt und gesetzt, sie wird aber keineswegs expliziert und kritisch reflektiert.

Man könnte das verwendete Schlussverfahren mit der Wirkungshypothese als Prämisse z.B. folgendermaßen explizieren:

Wenn Äußerung A / sprachliches Phänomen A, dann beim Hörer Wirkung X.
(= *Hypothese über einen bestimmten Wirkungszusammenhang*)

Die Wirkung X ist negativ zu bewerten bzw. soll nicht eintreten.

Deshalb nicht Äußerung A / sprachliches Phänomen A, (sondern B, C ...).

So expliziert kann man nun Schlüsse dieser Art, die häufig in Gesprächsbesprechungen vorkommen, reflektieren und kritisieren. Sie sind ersichtlich in mehrerer Hinsicht problematisch:

- Hat A immer und bei allen Hörern die Wirkung X?
- Hat A nur die Wirkung X oder kann A auch andere Wirkungen haben?
- Welche empirischen Belege gibt es für die Geltung der Hypothese?
- Wie ist begründet, dass das Eintreten der Wirkung X in jedem Fall dysfunktional für das Gesprächsziel ist?
- Wie ist der Übergang zu den Alternativen (B, C ...) begründbar und abgesichert?

Auf dieser Grundlage ist auch zu erkennen, dass der kritisierte Vertriebsassistent versucht, den Schluss infrage zu stellen, indem er die zweite Prämisse bestreitet. Im Übrigen ist das Monitum natürlich ein Sediment der breiten, sprachkritischen Debatte um die ‚ich würde (mal) sagen‘-Formulierung. Die hier angedeutete Explikation und Reflexion der normativen Bewertungsgrundlagen findet in Beispiel 1 und auch in den weiteren Monita nicht statt.

Den Hintergrund zu Beispiel 2 bildet die Norm: ‚Wenn Sie ein erfolgreiches Verkaufsgespräch führen wollen, dann wenden Sie das Gesprächsmodell und insbesondere die Fragetechnik an.‘ Konnte man die Wirkungshypothese noch als Versuch verstehen, eine empirische Regularität heranzuziehen, so ist in diesem Fall klar, dass der Trainer der Normsetzende ist. Umso notwendiger ist es auch hier, nicht nur nach der Legitimation, sondern auch nach der Begründung und empirischen Fundierung zu fragen.

Bewertungen und Normen spielen nicht nur bei der Identifizierung von Kommunikationsproblemen eine Rolle, sie kommen auch zum Tragen, wenn ‚bessere‘ kommunikative Verhaltensweisen als Alternative vorgeschlagen werden. So formuliert der Trainer angesichts ‚falscher‘ Verhaltensweisen häufig Tipps und Empfehlungen für solche, die (aus seiner Sicht) ‚besser‘ sind:

Ausschnitt 4

(Z1 VNT 90/2 BT 2)

T1: Trainer 1

- 1 T1: der ti"pp oder die empfehlung↓ * wenn der
- 2 T1: ku"nde sie überrollt↑ ** das |gespräch * zu
K |ABGEHACKTES
- 3 T1: stoppen↑ | * damit
K SPRECHEN, DEZIDIERT, UEBERDEUTLICH|
- 4 T1: sie" die gesprächsführung überne"hmen können-
- 5 T1: * |und neu * zu beginnen↓ * zu sagen↑| *
K |ABGEHACKT |
- 6 T1: ich möchte jetzt a"ll diese dinge einmal
- 7 T1: aufnehmen damit ich daten und fakten habe↓
- 8 T1: denn so"nst wird es ein * |verkaufs *
K |UEBERDEUTLICH
- 9 T1: plausch↓| und kein verkaufs*gespräch↓
K |

Woher kommen diese Handlungsanweisungen und was gewährleistet, dass ihre Befolgung zu einem ‚besseren‘ Gesprächsverhalten führt? Es ist ersichtlich, dass die Handlungsanweisungen einer *vorverständlichen Reflexion* von typischen Schwachstellen und Problemen entstammen. Sie werden hauptsächlich auf der Basis von kommunikativem Erfahrungswissen formuliert. Die vorverständliche Reflexion und das Erfahrungswissen sind aber wenig genau und detailliert, sondern zusammenfassend, pauschalisierend und entsprechend allgemein. Handlungsanweisungen werden auf dieser Grundlage formuliert, indem die so repräsentierte kommunikative Praxis negativ bewertet und im nächsten Schritt negiert wird. Die Negation führt dazu, dass (meist) ein gegenteiliges Verhalten (oder ein in bestimmter Weise andersartiges) propagiert wird. Die Propagierung der Negation – z.B. ‚sich wechselseitig ausreden lassen‘ angesichts eines häufig unterbrechenden Gesprächsverhaltens – hat dabei die (nicht immer explizierte, aber mitverstandene) Annahme zur Voraussetzung, dass die Realisierung des gegenteiligen Verhaltens für die Beteiligten in den meisten Situationen zu einem besseren, zufriedenstellenderen Resultat führt. Die Gewährleistung der Wirksamkeit und Effektivität der so gewonnenen Vorgaben bzw. Handlungsanweisungen besteht jedoch allein darin, dass sie die Negation einer als negativ eingeschätzten Praxis sind und eine gewisse Plausibilität besitzen: eine dünne Basis, die nicht unbedingt tragfähig sein muss.

Es drängt sich die Frage auf, was die Vertriebsassistenten aus solchen Besprechungen lernen bzw. was der heimliche Lehrplan solcher Trainings ist, wenn – wie diese Beispiele zeigen – die Bewertungsgrundlagen nicht expliziert, reflektiert und diskutiert werden.

Zudem wird in Kommunikationstrainings häufig – so möchte ich auf der Grundlage von ca. 60 untersuchten Monita verallgemeinern – ein Kommunikationsverhalten kritisiert und werden alternative Verhaltensweisen vorgeschlagen, ohne dass die zugrunde liegenden impliziten Normen hinreichend *explizit* gemacht werden. Dies möchte ich als Explikationsmanko von Kommunikationstrainings bezeichnen.

Ferner werden in der Regel *eindimensionale* Wirkungszusammenhänge angenommen. Für viele Normen und Hypothesen über Wirkungszusammenhänge gibt es keinerlei Begründung bzw. empirisch gesicherte Evidenz. Fragt man nach der Herkunft dieser Normen, so lassen sich sechs Quellen angeben: Häufig beruhen sie auf *alltagsweltlicher Plausibilität* oder sie entstammen dem *individuellen Fach- und Erfahrungswissen* des Trainers; sie basieren auf *populärwissenschaftlichen Theorien* oder sind *tradiertes Trainingsgut*. Ferner können sie durch die *Negation des Faktischen* generiert werden oder sie entstammen Gesprächsmodellen, die *per se präskriptiv-normativ* sind. Da die Normen nicht hinreichend explizit sind, können sie auch nicht reflektiert und Alternativen nicht systematisch gesucht werden.

4. Die Perspektive der angewandten Gesprächsforschung

Die Gesprächsforschung hat zur angeleiteten Veränderung von Kommunikationsverhalten einen anderen Zugang. Sie verlässt sich nicht auf Erfahrungswissen, sondern sie analysiert auf der Grundlage von authentischen Aufnahmen und Transkripten, was Gesprächspartner in der kommunikativen Wirklichkeit faktisch tun, und erzeugt damit ein detailliertes *analytisches Wissen*. In diesen Analysen lassen sich auch solche Verhaltensweisen herausarbeiten, die nicht nur im Einzelfall, sondern mit einer gewissen Regelmäßigkeit (unabhängig von konkreten Personen) in sichtbarer Weise zu Problemen führen. Diese Verhaltensweisen lassen sich aufgrund der Materialanalysen relativ umfassend zusammenstellen. Die angewandte Gesprächsforschung *beschreibt* also zunächst systematische *Kommunikationsprobleme*. Der nächste Schritt besteht darin, für einzelne dieser Verhaltensweisen, die sich als problematisch erweisen, das *Spektrum alternativer Handlungsmöglichkeiten* zu explizieren. Wichtig ist hier, möglichst viele Alternativen in ihren Konsequenzen, Wirkungen und Implikationen zu durchdenken. Die *Bewertung* der Alternativen erfolgt dabei gemeinsam, wobei durchaus unterschiedliche Wertungen möglich sind, und es bleibt den Beteiligten überlassen, welche Möglichkeit oder Möglichkeiten sie für eine Erprobung in der Praxis auswählen. Diese prinzipielle Offenheit, die Präskription in Form bestimmter Handlungsanweisungen so weit wie möglich vermeidet, stößt dabei aber häufig auf andersgeartete Erwartungen der Beteiligten, die wissen wollen, wie es denn nun ‚richtig‘ ist. Wesentliches Lernziel der gesprächsanalytischen Kommunikationsschulung ist aber gerade die Einsicht, dass dies im Bereich der Kommunikation oft nicht eindeutig und mit Sicherheit gesagt werden kann.

Zentral für die Gesprächsforschung ist also die Identifizierung von systematischen Kommunikationsproblemen, die bestimmten Gesprächsformen inhärent sind, wobei auch die Beteiligten der Meinung oder davon zu überzeugen sein müssen, dass solche vorliegen. Solange keine kommunikativen Problemlagen ermittelt sind, besteht aus ihrer Sicht kein Handlungsbedarf. Sie agiert damit eher reaktiv als antizipatorisch-präskriptiv.

Darüber hinaus spielt für die Gesprächsforschung eine zentrale Rolle, ob und wie weit ein Gesprächsverhalten von der deskriptiv ermittelten ‚Normalform‘ abweicht. Normalformen, wie sie sich in kommunikativen Regeln, Mustern oder Handlungsschemata widerspiegeln, sind gesellschaftlich für bestimmte Zwecke ausgebildete Standardlösungen für kommunikative Anforderungen. Sie legen das Gesprächsverhalten nicht im Detail fest, aber sie umreißen den Rahmen, in dem es sich üblicherweise bewegt. Die Normalformen haben sich vielfach bewährt und sind im Zuge ihrer Ausarbeitung optimiert worden. Wechselseitig wird erwartet, dass man sie benutzt und dass man

nicht ohne Not gegen sie verstößt, sie modifiziert oder sie außer acht lässt. Sie besitzen so die *normative Kraft des Faktischen und Bewährten*. Mit der Abweichung von Normalformen erhöht sich deutlich die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationsproblemen.

Die allgemeinere Frage ‚Was ist ein gutes Gespräch(sverhalten)?‘ lässt sich aus der Sicht der Gesprächsforschung mit der Angabe von drei Bedingungen beantworten: Ein gutes Gespräch liegt vor,

- wenn keine (gravierenden) Kommunikationsprobleme auftauchen,
- wenn die Beteiligten der Meinung sind, dass der beabsichtigte Zweck mit vertretbarem Aufwand realisiert wurde und
- wenn das Gespräch(sverhalten) nicht zu stark von der jeweiligen Normalform abweicht.

Das, was als ein unbefriedigendes, schlechtes oder gar misslungenes Gespräch erfahren und benannt wird und den Impetus zur Verbesserung der Kommunikation auslöst, zeichnet sich dadurch aus, dass eine oder mehrere dieser Bedingungen nicht erfüllt sind. Analysiert man ‚schlechte‘ Gespräche, so stellt man im Regelfall fest, dass ihr Zweck nicht oder nur mit überdurchschnittlichem Aufwand realisiert werden konnte, was seinen Grund darin haben kann, dass Kommunikationsprobleme aufgetreten sind und/oder die bewährten Bahnen der Normalform verlassen wurden.

Die Gesprächsforschung ist mit diesen Maßstäben für ein gutes Gespräch(sverhalten) primär funktional orientiert. Darüber hinaus ist sie zum einen nicht besonders anspruchsvoll (etwa in dem Sinne, dass gute Gespräche exzeptionell wären und sich durch hervorstechende Merkmale auszeichneten), und zum anderen räumt sie der Einschätzung der Beteiligten einen großen Stellenwert ein.

Auch die Gesprächsforschung kommt, wenn sie in Prozessen der Gesprächsförderung und -schulung praktisch wird, nicht ohne Bewertungen und Normen aus. Sie kommen vor allem zum Tragen bei

- der Identifizierung von Kommunikationsproblemen,
- der Alternativenfindung und
- dem Vertrauen auf die normative Kraft des Faktischen.

Dabei ist die angewandte Gesprächsforschung aber generell darum bemüht, dass es primär nicht *ihre* Bewertungen und Normen sind, sondern dass hinsichtlich dieser Bewertungen und Normen mit den Beteiligten Konsens hergestellt wird. Normativ ist ferner ihre Auffassung, dass Verhaltensweisen, bei denen sich durch empirische Analysen zeigen lässt, dass sie systematisch zu Kommunikationsproblemen führen, vermieden werden sollten. Auch beim Finden alternativer Verhaltensweisen stehen die Wertungen der Beteiligten im Vordergrund. Am ausgeprägtesten normativ ist die angewandte Ge-

sprachsforschung, wenn sie eingespielte Regularitäten, Muster und Gesprächsschemata bewusst macht und darauf orientiert, sie auch der zukünftigen kommunikativen Praxis zugrunde zu legen. Sie wendet damit die Deskription von empirischen Regularitäten präskriptiv.

Literatur

- Fiehler, Reinhard (1998): Bewertungen und Normen als Problem bei der Förderung von Gesprächsfähigkeiten. In: *Der Deutschunterricht* 50, 53–64.
- (2002): Kann man Kommunikation lehren? Zur Veränderbarkeit von Kommunikationsverhalten durch Kommunikationstrainings. In: Gisela Brünner, Reinhard Fiehler, Walther Kindt (Hgg.): *Angewandte Diskursforschung*. Band 2. – Radolfzell, 18–35. (<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2002/diskursforschung/2-018-035.pdf>)
 - (2009): Kommunikationstraining. In: Ulla Fix, Andreas Gardt, Joachim Knappe (Hgg.): *Rhetorik und Stilistik. Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung*. 2. Halbband. – Berlin, New York, 2387–2403.
 - , Reinhold Schmitt (2004): „Die Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten als Kommunikation. Kommunikationstrainings als Gegenstand der Gesprächsanalyse“. In: Michael Becker-Mrotzek, Gisela Brünner (Hgg.): *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz*. – Frankfurt a.M., 113–135. (<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2004/kompetenz/113-136.pdf>)

Anhang

Liste der verwendeten Transkriptionszeichen

K	Signle für einen Kommentar (in Großbuchstaben)
A: ja aber	simultan gesprochene Äußerungen stehen
B: nein nie	untereinander
*	kurze Pause
**	etwas längere Pause (bis max. 1 Sekunde)
/	Wort- oder Konstruktionsabbruch
(...)	unverständliche Sequenz
(munter)	vermuteter Wortlaut
↑	steigende Intonation (z.B. kommst du mit↑)
↓	fallende Intonation (z.B. jetzt stimmt es↓)
-	schwebende Intonation (z.B. ich sehe hier-)
"	auffällige Betonung (z.B. aber ge"rn)
:	auffällige Dehnung (z.B. ich war so: fertig)